

Négociation locale et négociation sectorielle Local bargaining vs section bargaining – the private sector

Normand Cinq-Mars

Volume 25, numéro 3, 1970

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028150ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028150ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Cinq-Mars, N. (1970). Négociation locale et négociation sectorielle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 25(3), 465–484.
<https://doi.org/10.7202/028150ar>

Résumé de l'article

A partir des limitations de notre régime de négociation collective, l'auteur tente d'élaborer, à l'aide de certains critères, de nouvelles structures de négociation.

Négociation locale et négociation sectorielle

Normand Cinq-Mars

A partir des limitations de notre régime de négociation collective, l'auteur tente d'élaborer, à l'aide de certains critères, de nouvelles structures de négociation.

Le débat entre partisans de la négociation locale et ceux qui prônent la négociation sectorielle n'est pas nouveau. Depuis quelques années, tant aux États-Unis qu'au Canada, on remet en question les structures de négociation collective. Les études et les prises de position sont nombreuses et originent principalement du monde académique, des organisations syndicales et du milieu des affaires ¹.

Au lieu d'aborder cette question de la façon traditionnelle, c'est-à-dire par comparaison des avantages et inconvénients d'une formule par rapport à une autre, nous allons nous baser sur une analyse critique de notre système actuel de négociation. A partir des limitations de notre régime, nous tenterons d'élaborer, à l'aide de certains critères, de nouvelles structures de négociation. Il s'agit de dégager les lignes de force qui influenceront l'évolution des structures québécoises de négociation collective.

Les structures actuelles de négociation collective

L'Équipe spécialisée en relations de travail du Gouvernement fédéral a défini de façon suivante notre système de négociation collective :

CINQ-MARS, Normand, professeur, Département des relations industrielles, Université de Montréal.
--

¹ CARDIN, Jean-Réal, « La négociation collective par secteurs et le droit québécois du travail », *Relations industrielles*, Presses de l'Université Laval, volume 24, numéro 3, août 1969, pp. 467-487.

« Le régime de négociation collective canadien est limité dans son étendue, fragmenté et décentralisé »².

Selon ce rapport notre système de négociation collective aurait comme principales caractéristiques :

- 1° de posséder des structures de négociation décentralisées,
- 2° d'être limité quant au nombre de salariés qu'il couvre.

Ces deux observations s'appliquent « mutatis mutandis » au Québec qui possède un modèle de négociation collective assez semblable aux autres provinces canadiennes, sauf peut-être les décrets.

Afin de mieux décrire notre système de négociation collective, nous allons reprendre les deux caractéristiques énoncées par le *Rapport Woods* à l'aide de certaines statistiques.

STRUCTURES DÉCENTRALISÉES DE NÉGOCIATION COLLECTIVE.

Comme il n'existe pas de statistiques pour le Québec quant aux types d'unités de négociation, nous utiliserons les statistiques pour l'ensemble du Canada.

En 1965, 59.8% des conventions collectives se négociaient au niveau d'un seul établissement (colonnes 1 et 2), ce qui représentait 37.2% des employés. Le pourcentage de conventions collectives au niveau de l'établissement serait encore plus élevé si on avait inclus les entreprises de moins de 500 employés, par contre l'augmentation en pourcentage du nombre d'employés concernés serait moindre.

La négociation au niveau de plusieurs établissements (colonnes 3 et 4) représente 21.4% des conventions collectives avec 25.8% des employés. Ces chiffres recoupent deux types possibles de structures de négociation : quelques établissements d'une même entreprise, groupés régionalement pour fin de négociation et tous les établissements d'un même employeur, soit la négociation par entreprise. Ce dernier type de négociation se retrouve principalement dans les chemins de fer, l'automobile, les instruments aratoires, la conserverie de viande et l'électricité.

² *Les relations du travail au Canada*. Rapport de l'Équipe spécialisée en relations de travail, Bureau du Conseil privé, décembre 1968, Ottawa, page 66.

TABLEAU I — RÉPARTITION DES CONVENTIONS COLLECTIVES EN POURCENTAGE ET NOMBRE D'EMPLOYÉS PAR TYPE D'UNITÉ DE NÉGOCIATION (CONSTRUCTION EXCLUE) — CONVENTIONS COLLECTIVES DE 500 EMPLOYÉS OU PLUS.

Types d'unités de négociation	Convention collectives 1953 – 1965		Nombre d'employés concernés 1953 – 1965	
	%		%	
1. Établissement unique – Syndicat unique	55.3	56.1	30.8	34.3
2. Établissement unique – Syndicats multiples	3.4	3.7	1.1	2.9
3. Établissements multiples – Syndicat unique	21.2	18.5	19.6	22.2
4. Établissements multiples – Syndicats multiples	1.9	2.9	1.6	3.6
5. Entreprises multiples – Syndicat unique	3.4	6.1	1.3	5.9
6. Entreprises multiples – Syndicats multiples	1.9	0.7	29.9	14.1
7. Association d'employeurs – Syndicat unique	11.5	11.2	14.4	15.6
8. Association d'employeurs – Syndicats multiples	1.4	0.7	1.2	1.5

SOURCE : *Les relations de travail au Canada. Rapport de l'Équipe spécialisée en relations de travail*, Bureau du Conseil privé, décembre 1968, Ottawa, page 67.

Enfin, 18.7% des conventions collectives se négocient au niveau multi-employeurs (colonnes 5, 6, 7 et 8) et couvrent 37.1% des employés. Ce type de conventions collectives concerne tout aussi bien l'union de quelques entreprises du même secteur pour fin de négociation que des associations patronales de secteurs d'activité comme le camionnage, le vêtement et l'imprimerie. Il s'agit donc de la négociation partiellement et quelques rares fois entièrement sectorielle.

Pour résumer, nous pouvons affirmer que la très grande majorité de nos conventions collectives, soit 81.2% avec 63% des employés (colonnes 1 à 4 inclusivement), se négocient au niveau d'un seul établissement, de quelques établissements et quelquefois pour tous les établissements d'une entreprise. Le reste des conventions collectives se négocient en très vaste majorité au niveau partiellement sectoriel.

Cette structure de négociation que nous venons de décrire, si on la compare à 1953, est demeurée assez stable. Les seuls changements mineurs que nous pouvons observer vont dans le sens d'une augmentation de l'importance de la négociation au niveau de l'établissement unique et d'une baisse du pourcentage d'employés visés par des conventions multi-employeurs (46.8% à 37.1%).

Nous pouvons faire l'hypothèse que les structures canadiennes de négociations décrites ci-haut s'appliquent pour le Québec, à condition d'exclure le secteur public et la construction, et que la négociation locale (établissement unique) constitue le modèle généralisé de négociation collective.

LIMITATION DU NOMBRE DE SALARIÉS COUVERTS PAR NOTRE SYSTÈME DE NÉGOCIATION

Lorsqu'on veut mesurer l'importance de la négociation collective quant au nombre de personnes qu'elle couvre, on se heurte immédiatement aux problèmes de définitions des données statistiques. Les statistiques les plus fréquemment citées sont celles publiées par le Ministère fédéral du travail ³ qui mentionnent que 33.1% de la main-d'oeuvre non agricole était syndiquée au Canada en 1968 soit :

$$\frac{\text{Nombre de personnes membres de syndicats}}{\text{Main-d'oeuvre non-agricole}} = 33.1\%$$

Cette statistique n'est pas valable parce que ni le numérateur ni le dénominateur ne servent à mesurer correctement l'impact de la négociation collective. Dans le numérateur, nous devons inclure, en plus des syndiqués, toutes les personnes qui tout en n'étant pas membres de syndicats sont quand même couverts par des conventions collectives en raison de la règle de majorité requise pour le droit à l'accréditation et la négociation. Du dénominateur, nous devons retrancher toutes les personnes qui selon notre législation du travail ne peuvent se syndiquer comme les gérants, contremaîtres et autres cadres. Une fois les corrections faites, nous avons le rapport suivant :

$$\frac{\text{Nombre de personnes visées par conventions collectives}}{\text{Main-d'oeuvre syndicable}}$$

³ Ministère du travail : *Effectif des syndicats canadiens*, Ottawa, 1968.

En utilisant cette statistique, le professeur Léo Roback ⁴ évalue qu'au Québec en 1966, environ 45% des employés syndicables sont visés par des conventions collectives. De ce nombre, 61% des employés hors-bureau et 22% des employés de bureau sont visés par des conventions collectives dans les établissements de 15 employés et plus.

Du nombre total de salariés qui pourraient se syndiquer selon nos législations du travail, un peu moins de la moitié sont effectivement régis par des conventions collectives. Si on décidait d'accorder le droit à la négociation collective à une grande partie des cadres, cette proportion serait plus faible et se rapprocherait du 33% mentionné précédemment. La négociation collective au Québec se concentre principalement chez les employés à la production dans certains secteurs bien particuliers comme l'industrie minière, les transports, le téléphone, l'électricité et dans certaines industries manufacturières comme les pâtes et papier, l'avionnerie, les métaux non-ferreux, etc.

Quelques conséquences de notre système décentralisé de négociation

Notre système de négociation collective au niveau de l'établissement n'est pas en soi quelque chose de mauvais ou d'inefficace. Ce système de négociation existe au Québec, comme d'ailleurs dans les autres provinces, depuis le début de l'ère de la négociation collective et correspond certainement en grande partie au désir des parties impliquées et a produit des résultats appréciables. Avec la transformation graduelle de la société industrielle, est apparu un certain nombre de faiblesses ou d'inconvénients inhérents à cette structure décentralisée. Nous nous contenterons de souligner quelques-unes de ces limitations en regard des conventions collectives, du régime d'accréditation et du phénomène de la grève.

LIMITATIONS DES CONVENTIONS COLLECTIVES LOCALES

Notre régime de conventions collectives locales (c'est-à-dire au niveau d'un seul ou quelques établissements) apparaît de plus en plus limité quant aux solutions à être apportées à un certain nombre de problèmes qui confrontent les employeurs et les syndicats.

⁴ ROBACK, LÉO, « Le syndicalisme et les travailleurs non-syndiqués ». *Le syndicalisme canadien, une réévaluation*, Vingt-troisième congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, P.U.L. 1968, pp. 120-122.

Changements technologiques

Les changements technologiques sont aujourd'hui une réalité dans toutes les industries québécoises. Si tous admettent qu'il est devenu essentiel pour la survie et la croissance de nos industries d'adopter de nouveaux procédés de fabrication et de nouvelles politiques de gestion, il est non moins évident qu'on doit tenir compte des ressources humaines. Il est faux de croire que seules des politiques gouvernementales de main-d'œuvre concernant le recyclage, la reconversion industrielle et la fermeture d'usine, vont régler tous les problèmes. La responsabilité première dans ce domaine appartient aux parties elles-mêmes concernées par l'évolution technologique, soit l'employeur et les associations d'employés et le moyen privilégié d'action reste encore la convention collective.

Nos structures de négociation empêchent, en grande partie, la convention collective de contribuer à régler efficacement les problèmes de changements technologiques ; d'une part, les orientations et les lignes de force concernant les changements technologiques se situent au niveau sectoriel et les décisions se prennent au niveau de l'entreprise alors que d'autre part, nous discutons et tentons de régler ces problèmes par l'intermédiaire de conventions collectives au niveau des établissements. Il devient évident que la négociation sur ces sujets ne se fait plus au niveau où se prennent les grandes décisions et que nous ne pouvons établir, de cette façon, de véritables politiques d'ensemble. Les prévisions et les politiques de changements technologiques doivent se faire au niveau des secteurs industriels. Tout ce qu'on peut faire actuellement au plan local se résume souvent à des mesures partielles qui ont pour but de limiter les dégâts comme les clauses d'ancienneté, de mise-à-pied et de rappel. De plus, le régime de négociation locale limite considérablement l'efficacité des politiques gouvernementales de main-d'œuvre (élaborée avec l'aide des employeurs et des centrales syndicales) en raison de la dispersion et de la faiblesse des centres de décision.

Dans son étude sur les changements technologiques, le professeur Jean-Réal Cardin fait les observations suivantes :

« Nous dirions même, que dans l'état actuel des choses la convention collective, avec ses mesures « classiques » de protection (ancienneté, préférence locale d'emploi, clauses de rappel au travail, listes d'attente préférentielles, etc.), peut être l'occasion d'entraves sérieuses à l'établissement d'une politique efficace de la main-d'œuvre et de l'emploi au Canada » 5.

5 CARDIN, Jean-Réal, *Les relations de travail au Canada face aux changements technologiques*. Conseil économique du Canada, étude spéciale, numéro 6, Imprimeur de la Reine, Ottawa, 1967, p. 35.

« Les solutions de mobilité géographique et occupationnelle, de reconversion professionnelle, de prévision des effectifs et leur formation, de leur implantation dans les secteurs voulus, etc., débordent naturellement les cadres de l'établissement, de l'entreprise, et même d'un secteur industriel tout entier. Si la négociation reste fragmentée au niveau local, d'une manière générale et demeure avant tout l'instrument de protection de groupes particuliers tel que c'est le cas actuellement, les efforts gouvernementaux et ceux des hautes autorités patronales et syndicales seront réduits à peu de chose dans la pratique »⁶.

Ces remarques du professeur Cardin au sujet des politiques canadiennes s'appliquent intégralement pour le Québec.

Avantages sociaux

Un autre domaine où le régime de conventions collectives locales apparaît de plus en plus limité est celui des avantages sociaux (bénéfices marginaux). Depuis quelques décennies, il s'est développé, de façon empirique, une foule de régimes extrêmement diversifiés d'avantages sociaux concernant la rémunération du temps chômé (vacances et congés), la protection contre les risques de la vie (plans de pension et plans de santé et bien-être) et la sécurité contre les risques économiques (prestations supplémentaires de chômage, salaire annuel garanti, etc.). Dans ce secteur des avantages sociaux, les inégalités entre salariés deviennent criantes ; certains groupes de travailleurs parce qu'ils sont bien organisés, ont un pouvoir de négociation élevé et sont dans des secteurs industriels à forte productivité, jouissent d'une protection relativement élevée alors que d'autres groupes de travailleurs n'ont peu ou presque pas de protection sociale. Sans chercher à atteindre un objectif d'égalisation totale des avantages sociaux pour tout le Québec, il devient urgent de planifier la croissance et la répartition de ces bénéfices selon les divers secteurs de l'activité économique. Et cette planification n'est pas possible tant et aussi longtemps que le centre de décision se situe presque totalement au niveau local.

Des négociations à un niveau supérieur à l'échelon local permettraient aux parties d'envisager de nouvelles solutions au problème du financement de certains avantages comme les pensions, les régimes de bien-être et le salaire annuel garanti. Les millions de dollars investis dans les avantages sociaux pourraient être mieux utilisés au profit de tous si, par exemple, on instituait des caisses sectorielles ou régionales, administrées conjointement par les parties. Une autre raison qui milite en faveur d'une centralisation des

⁶ *Ibid.*, pp. 35-36.

régimes d'avantages sociaux, c'est la mobilité de la main-d'oeuvre. La multiplicité des systèmes d'avantages sociaux, chacun ayant des conditions et avantages spécifiques, constitue un frein considérable à la mobilité de la main-d'oeuvre. On ne peut blâmer un travailleur de ne pas vouloir changer d'emploi parce que le départ d'un employeur donné signifie pour lui la perte des avantages à long terme du plan et l'obligation de recommencer à neuf ailleurs. Si le départ est forcé par des circonstances extérieures comme la fermeture d'usines, ce travailleur est fortement pénalisé par la perte de ses avantages sociaux. Donc, les plans d'avantages sociaux doivent être en partie uniformisés et être transférables afin d'assurer une meilleure protection aux salariés.

En Amérique du nord, les avantages sociaux ont pris une importance considérable dans les conventions collectives à cause, principalement, de l'absence de véritable système public de sécurité sociale ⁷. Depuis quelques années, le Québec intervient directement dans certains avantages couverts traditionnellement par les conventions collectives, comme les pensions, l'assurance-hospitalisation et, bientôt, l'assurance-santé.

Dans ce nouveau contexte, il est évident que les régimes privés établis par conventions collectives devront être ajustés, et même dans certains cas supprimés face au régime public. Et pour ce faire, on doit rationaliser et négocier les avantages sociaux des conventions collectives à un certain niveau d'ensemble.

Salaires

Actuellement, au Québec, on négocie majoritairement au niveau de l'établissement des structures de salaires et la croissance du niveau des salaires. Théoriquement, nous avons autant de taux et structures de salaires différents qu'il y a de conventions collectives. Mais, nous savons, qu'en pratique, en raison de systèmes de réseaux de comparaisons où les salaires de centaines d'entreprises s'ajustent, dans chaque secteur d'activité, à ceux payés par quelques leaders (i.e. négociation-type), les niveaux de salaires sont partiellement uniformisés. Souvent, cet ajustement des salaires au niveau sectoriel se fait avec beaucoup de retard et comporte des anomalies qui sont indépendantes du jeu des forces économiques. Une rationalisation

⁷ Selon le « Thorne Group » de Toronto, dans une publication « Fringe Benefit Costs in Canada », en 1967, les avantages sociaux représentaient 25.2% du bordereau de paie, soit \$ 1,595.00 par employé — cité par la Gazette du travail, Ministère fédéral du travail, janvier 1969.

des structures des salaires et une planification de l'augmentation des niveaux de salaires devient nécessaire pour chaque secteur d'activité afin d'obtenir une meilleure allocation des ressources et une croissance plus ordonnée de ces secteurs. Cette planification ne peut être atteinte si presque tous les centres de décision se situent au niveau local ; et la négociation-type ne peut entièrement satisfaire à cet objectif. Il est important de rappeler que planification, concertation ne signifient pas uniformisation des salaires. Les salaires sont déterminés par des facteurs économiques comme l'offre et la demande sur le marché du travail, la productivité de l'entreprise, le rapport coût de la main-d'oeuvre sur le coût total, le coût de la vie, et par des facteurs institutionnels comme le degré de syndicalisation et les politiques gouvernementales (exemple-salaire minimum). Quelles que soient les structures futures de négociation collective, ces forces économiques et institutionnelles seront toujours présentes et empêcheront une égalisation totale des salaires. Enfin, la planification sectorielle des salaires deviendra nécessaire si on veut un jour établir une véritable politique de prix et revenus. La négociation sectorielle permettrait à chaque partie d'établir un contrôle sur les centres de décision et de mieux évaluer les relations prix-salaire-emploi.

CONCENTRATION DES ENTREPRISES

Nous observons depuis quelques années un divorce entre notre système de négociation collective et la réalité du monde des affaires. Dans presque tous les secteurs de l'activité industrielle, nous assistons à une concentration de plus en plus poussée des entreprises et à la création de grandes unités genre « conglomérat ». Les centres de décision, tant en matière financière qu'en relations de travail deviennent de moins en moins nombreux et se situent à des niveaux d'ensemble. D'autre part, par législation et tradition, on continue à négocier presque totalement les conventions collectives au niveau de l'établissement. Ce qui signifie qu'on négocie de moins en moins au niveau où se prennent les véritables décisions ; et, cela va à l'encontre d'une loi, souvent vérifiée, en relations industrielles qui mentionne qu'un déplacement du centre de décision chez l'un des partenaires à la négociation collective entraîne celle-ci à un mouvement similaire. L'évolution des structures de négociation dans le secteur public québécois constitue un exemple probant de cette règle.

La concentration des entreprises a souvent pour effet immédiat de menacer l'intégrité et quelquefois la survie même des unités locales déjà accréditées. Dans la création de grandes unités industrielles, par des séries de transformations de tout genre, les employeurs sont souvent obligés de

modifier radicalement les unités de production, ce qui affecte directement les accréditations existantes. Par les articles 36 et 37 du présent Code du travail, le législateur a tenté de prévoir ces cas de concentration d'entreprises afin de préserver l'intégrité des accréditations mais, sans entrer dans l'interprétation de ces textes, on doit admettre qu'ils sont loin de régler tous les problèmes. La création de plus grandes unités d'accréditation (employeur ou sectorielle) éliminerait en grande partie les problèmes de ce genre et assurerait aux parties plus de stabilité dans leurs relations de travail.

GÉNÉRALISATION DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Notre système de négociation collective repose essentiellement sur le mode d'accréditation. Or, comme le Code du travail, à l'article 20, stipule que l'accréditation doit se faire au niveau de l'employeur et qu'en pratique l'ancienne Commission des Relations de Travail a décerné des certificats d'accréditation au niveau de l'établissement, il s'ensuit que la négociation collective se fait en grande partie à ce même niveau, soit l'établissement. Notre système d'accréditation et par conséquent notre mode de négociation décentralisée constituent une barrière presque infranchissable à la généralisation de la négociation collective au Québec.

Dans le cadre de notre législation, Léo Roback⁸ estime qu'il sera impossible dans un avenir rapproché de généraliser la négociation collective au 55% des employés non visés actuellement par des conventions collectives. Reprenons son illustration. Dans la seule industrie manufacturière au Québec, il y a 11,000 établissements dont 9,000 ont 50 employés et moins soit 110,000 salariés dont la très vaste majorité ne sont pas syndiqués. Si on continue la tradition de séparer en deux unités d'accréditation distinctes les employés de bureau et les employés à la production, nous avons 18,000 unités à accréditer. En 1967, la Commission des Relations de Travail a accordé 165 accréditations pour les unités de 50 employés et moins. Supposons que la nouvelle procédure d'accréditation⁹ permet de doubler le rythme de ce genre d'accréditation, il faudra 55 ans (18,000 divisé par 330) pour syndiquer les employés des petites entreprises. De plus, les organisations syndicales ne disposent pas des ressources humaines et financières nécessaires pour organiser ces unités et voir à la négociation et à l'application d'un tel nombre de conventions collectives particulières.

⁸ *Op. cit.*, pp. 132-133.

⁹ Celle instaurée par le Bill 50, sanctionnée le 13 juin 1969.

Seul un changement de notre système d'accréditation et de structure de négociation va permettre de faciliter réellement une extension de la négociation collective au Québec. La solution serait d'élargir les unités d'accréditation au niveau employeur, multi-employeurs ou sectoriel et d'assouplir la norme de majorité actuelle (50 pour cent plus un). Si des changements ne sont pas opérés dans l'accréditation et dans les structures de négociation, il semble bien que les employés des petites et moyennes entreprises seront condamnés pour longtemps à vivre en dehors du régime de négociation collective.

LA GRÈVE

Quelque soit le type de structure de négociation en vigueur, les conflits existeront. D'ailleurs, la recherche de nouvelles structures de négociation n'a pas pour but en soi d'éliminer les grèves. Le phénomène grève dépend de facteurs économiques, sociologiques et psychologiques et est beaucoup trop complexe pour être réglé par un simple changement de structures. Mais une modification de structures peut atténuer ou amplifier certaines formes de grève.

Notre régime de négociation décentralisée favorise la grève d'imitation. En raison des réseaux de comparaisons, certains groupes de travailleurs sont obligés de déclencher la grève pour obtenir des conditions de travail équivalentes à celles qui prévalent dans leur secteur ou à celles obtenues chez les entreprises-leaders. Si la négociation collective se fait à un niveau supérieur, ces grèves d'imitation pourront être éliminées. Bien sûr, la négociation sectorielle, par exemple, n'élimine pas totalement les grèves d'imitation (comparaisons entre secteurs) et pose d'autres difficultés au sujet des grèves. Mais on aura éliminé le genre de grève d'imitation inhérent à la négociation très décentralisée ¹⁰.

Nécessité de nouvelles structures de négociation

Si on accepte les hypothèses suivantes :

1. qu'il est nécessaire de planifier le contenu de nos conventions collectives (surtout au niveau sectoriel) en ce qui a trait principalement aux changements technologiques, aux avantages sociaux et aux politiques de salaires ;

¹⁰ DAVEY, H.W., *Contemporary Collective Bargaining*, Prentice-Hall, 2e édition, 1959.

2. que le centre de décision patronal en matière de relations de travail se déplace à un niveau supérieur à l'établissement et que la négociation collective doit s'ajuster à ce mouvement vers le haut ;
3. que la négociation collective est la forme la plus valable de règlement des conflits de travail dans le secteur industriel ¹¹ ;

il faut conclure qu'il devient nécessaire d'inventer de nouvelles structures de négociation qui se situeront à un niveau supérieur à l'établissement et permettront la syndicalisation réelle de tous les salariés.

Mais la solution n'est pas nécessairement la négociation sectorielle complète. Il faut éviter dans ce domaine l'imposition de structures artificielles de négociation collective. Les nouvelles structures recherchées doivent s'adapter à la situation socio-économique du Québec.

Selon Arnold R. Weber ¹², l'évolution des structures de négociation collective est influencée par cinq types de facteurs.

FACTEURS DE MARCHÉ

Le marché du travail et le marché du produit influencent directement les structures de négociation. Règle générale, les syndicats industriels se préoccupent davantage du marché du produit alors que les syndicats de métier sont surtout sensibilisés par le marché du travail dans leur recherche de structures de négociation collective. De leur côté, les employeurs sont surtout influencés par le marché du produit.

Les employeurs et les syndicats accepteront plus facilement la négociation multi-employeurs ou sectorielle dans les secteurs de forte concurrence afin d'éliminer l'élément salarial comme facteur de compétition. Dans les secteurs « oligopolistiques », les syndicats des quelques grands employeurs feront pression pour ne pas être inclus dans une négociation sectorielle afin de ne pas perdre leurs avantages reliés à une capacité de payer plus élevée. Certaines expériences européennes de négociation sec-

¹¹ « Tout notre rapport repose sur le principe que, dans notre régime économique et politique, la négociation collective constitue la forme la plus valable de règlements des conflits dans les relations du travail ». *Les relations du travail au Canada*, Rapport de l'Équipe spécialisée en relations de travail, Bureau du Conseil privé, décembre 1968, page 184.

¹² WEBER, A.R.: « Stability and Change in the Structure of Collective Bargaining », dans *Challenges to Collective Bargaining*, L. Ulman (éd.), Prentice-Hall, 1967, pp. 13-36.

torielle démontrent, dans ces cas, une tendance de « glissement des salaires » en faveur des grandes entreprises. Dans la dernière partie de cet exposé, nous proposerons une structure de négociation basée, en partie, sur la structure industrielle du Québec.

NATURE DES SUJETS DE NÉGOCIATION

Les sujets de négociation collective peuvent influencer l'évolution des structures de négociation. Certains sujets, comme les politiques de salaires, de changements technologiques et de bénéfices sociaux, ont des implications sur tout le secteur d'activité et doivent être réglés par des structures de négociation larges. D'autres sujets, tels les modalités d'application des avantages sociaux, les règles de travail, la sécurité, les périodes de repas, etc. doivent être adoptés à chaque milieu et donc négociés au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. Il faut reconnaître qu'il y a des sujets de négociation d'ordre général et d'autres qui sont particuliers à chaque milieu et qu'il faut adapter la structure de négociation de façon à ce que chaque sujet soit négocié au niveau approprié. Ce type de négociation à deux et même à trois paliers est ce qu'on appelle un système de « négociation locale et convention-cadre » (master-agreement) et est utilisé entre autres dans les industries de l'automobile et de l'acier aux États-Unis. Un tel système constitue un compromis intéressant entre la négociation locale et sectorielle. Le partage des sujets de négociation entre le niveau local et le niveau sectoriel peut être variable selon les circonstances et le degré d'importance accordée par les parties aux divers sujets de négociation. Il y aurait avantage à expérimenter cette formule souple de négociation au Québec.

FACTEURS DE REPRÉSENTATION

Les structures de négociation sont également influencées par le désir des groupes de syndiqués et des employeurs de s'unir ou non pour fin de négociation collective.

La plupart des dirigeants syndicaux seront prêts à faire front commun pour augmenter leur pouvoir de négociation et régler plus efficacement un certain nombre de problèmes globaux. D'autre part, la création de larges unités d'accréditation ou la formation de front commun implique nécessairement une perte d'autonomie pour les groupes locaux. C'est le conflit entre l'efficacité et la démocratie syndicale. On peut admettre facilement que pour des raisons d'efficacité, il est nécessaire d'élargir les unités de négociation mais que cette centralisation va déplacer le centre de décision en faveur des hautes autorités syndicales et réduire l'intérêt et la parti-

cipation des syndiqués au niveau local. À la limite, cela peut conduire à une diminution de la vitalité et de la force du syndicat et donc, produire un effet inverse à celui désiré.

Pour résumer, on peut dire que chaque groupement local de salariés va accepter ou favoriser l'élargissement de l'unité de négociation tant et aussi longtemps que le taux de substitution entre les gains dérivés de l'accroissement du pouvoir de négociation seront plus élevés que les pertes perçues associées à la réduction de l'autonomie dans le processus de décision. Si le taux de substitution devient négatif, la tendance ira vers une structure de négociation très décentralisée. La solution au dilemme entre efficacité et démocratie est, soit de modifier la structure interne des syndicats de façon à augmenter la représentation et la participation des groupements locaux, soit d'adopter une structure de négociation à deux paliers ou les deux.

Le même rapport entre gains de négociation et perte d'autonomie s'applique également aux employeurs. Au Québec, comme partout ailleurs en Amérique du nord, les employeurs sont très réticents à vouloir se doter de véritables associations patronales pour fin de négociation. Règle générale, les employeurs acceptent l'idée de larges unités de négociation dans les secteurs où la taille des entreprises est assez semblable ; dans ce cas, la perte d'autonomie est assez faible. Les petits et moyens employeurs auront tendance à refuser la négociation sectorielle dans les secteurs dominés par quelques grands employeurs parce que cela signifie la perte souvent totale de leur autonomie en matière de relations de travail.

POLITIQUES GOUVERNEMENTALES

Même si les parties ont une certaine discrétion pour ajuster la structure de négociation selon leurs préférences, les politiques gouvernementales jouent le rôle de contrainte externe très importante. Le gouvernement intervient dans les structures de négociation du secteur privé de deux façons :

1. directement, par la législation sur l'accréditation (Code du travail) et par des lois spécifiques, genre Bill 290¹³ où il fixe d'autorité les unités de négociation dans certains secteurs. De plus dans le cadre des législations, les organismes chargés de l'accréditation peuvent avoir leurs propres politiques en matière d'unités d'accréditation ;

¹³ Bill 290 — *Loi des relations du travail dans l'industrie de la construction*, 18 décembre 1968.

2. indirectement, par ses politiques de négociation dans le secteur public et par ses attitudes concernant l'évolution des prix et revenus.

La politique du gouvernement du Québec en matière de structure de négociation semble assez contradictoire. La loi générale, c'est-à-dire le Code du travail, par le mécanisme d'accréditation, favorise un système extrêmement décentralisé de négociation. On sait qu'en vertu de l'article 20, l'accréditation s'accorde au niveau d'un employeur et qu'en pratique cela se fait le plus souvent au niveau de l'établissement. Rien n'empêche les parties, par consentement mutuel, de convenir d'autres structures (multi-employeurs et même sectorielle) mais c'est peu applicable en raison de l'impact de l'accréditation (i.e. pouvoirs conférés aux parties locales) et de la tradition qui va dans le sens opposé. Les autres lois qui couvrent certains secteurs particuliers, vont, elles, dans le sens d'une négociation centralisée, souvent sectorielle. La « Loi des décrets de convention collective », par ses mécanismes d'extension juridique et de comité paritaire produit presque tous les effets d'une négociation par secteur ou multi-employeurs. La « Loi des relations du travail dans l'industrie de la construction » prévoit des négociations centralisées au niveau de chaque région. Éventuellement, il sera possible d'avoir une seule négociation pour toute l'industrie de la construction au Québec ; c'est la première fois qu'une législation consacre ainsi le principe d'une véritable négociation sectorielle dans le secteur privé. Une autre loi, cette fois dans le secteur public, s'inspire du même principe, c'est la « Loi assurant le droit de l'enfant à l'éducation et instituant un nouveau régime de convention collective dans le secteur scolaire » (Bill 25, février 1967). Le gouvernement du Québec dans ses négociations avec ses propres employés et avec ceux des secteurs subventionnés (hôpitaux, enseignement, etc.) a établi des structures de négociation centralisées au niveau sectoriel.

Si on tente d'interpréter les intentions gouvernementales en matière de structures de négociation en se basant sur les récentes lois dans la construction et l'enseignement et sur le modèle de négociation de l'État avec ses propres employés, on peut être porté à croire que le gouvernement favorise la négociation centralisée et sectorielle. Ce serait une politique entièrement nouvelle qui perturberait le schéma traditionnel de négociation collective dans le secteur privé.

TACTIQUES ET POUVOIR DE NÉGOCIATION

Dans les limites de la législation, chaque partie va essayer d'obtenir une structure de négociation qui « maximisera » son pouvoir de négocia-

tion. Souvent, l'employeur ou le syndicat favorisera tel type de structure de négociation parce qu'il évalue que ses gains immédiats seront plus élevés. Plus tard, si la situation s'est modifiée, il se peut que le même employeur ou syndicat prône une structure absolument contraire. L'expérience américaine et celle toute récente de l'industrie du camionnage de la région de Montréal démontrent que laissées à elles-mêmes, les parties modifient rapidement les structures de négociation selon les tactiques utilisées et l'état des relations de pouvoir. Quelles que soient les structures de négociation établies, il sera nécessaire qu'elles soient suffisamment souples pour permettre des ajustements afin d'éviter que certains groupes soient injustement défavorisés.

Quelques éléments de nouvelles structures de négociations pour le Québec

Nous avons vu que si on veut généraliser et mieux adapter la négociation collective à la réalité industrielle, il est nécessaire de modifier nos structures de négociation. Il serait prétentieux dans le cadre, forcément limité, de cet exposé d'élaborer de nouvelles structures complètes et détaillées ; nous nous contenterons de tracer certaines orientations possibles dans ce domaine.

COMPOSITION INDUSTRIELLE DU QUÉBEC

L'élaboration de nouvelles structures de négociation doit être faite en fonction de la structure industrielle. Si on ne tient pas compte de cet élément, on risque de créer des structures artificielles qui ne répondront pas aux problèmes des parties intéressées. À titre d'exemple, nous utiliserons les statistiques de l'annexe I concernant l'industrie manufacturière québécoise selon la taille des établissements et le nombre de travailleurs à la production.

Pour le secteur manufacturier, nous constatons une concentration d'établissements très variable selon les types d'industries. Certaines industries sont très concentrées, comme les pâtes et papier, la fonte et l'affinage, les raffineries de pétrole, les manufactures d'avions et de tabac, les chantiers maritimes, les fils et câbles électriques, et les brasseries et les distilleries, alors que d'autres industries se caractérisent par un grand nombre d'établissements, comme les fabriques laitières, le vêtement, l'imprimerie, les scieries, la chaussure et le meuble. Des observations semblables pourraient être faites pour les industries des secteurs primaire et tertiaire.

SYSTÈME DE STRUCTURES MULTIPLES DE NÉGOCIATION

À l'aide des statistiques de l'annexe I et d'une publication de Benoît Brouillette ¹⁴, nous pouvons établir trois types de structures de négociation en fonction de la composition industrielle.

- 1) Secteur « oligopolistique » caractérisé par la présence de quelques grandes entreprises qui dominent l'industrie. Citons, à titre d'exemple, l'aluminium, les pâtes et papier, les raffineries de pétrole et les brasseries. La restructuration des unités de négociation pour ces industries pourrait se faire en deux étapes : d'abord, négocier au niveau de chaque entreprise (i.e. compagnie) là où ce n'est pas encore fait et ensuite, passer à la négociation multi-employeurs pour chacune des industries.
- 2) Secteur de plusieurs établissements de taille très différente où il y a quelques grands employeurs et une grande variété de petites entreprises. C'est le cas le plus fréquent (exemples : boulangeries, hôtelleries, fibres synthétiques). Il serait difficile d'assujettir toutes ces entreprises à une même négociation sectorielle parce qu'entre les grandes et petites entreprises, les problèmes sont différents, la capacité de payer n'est pas la même et l'entente entre employeurs serait précaire. Pour les grandes et moyennes entreprises, l'unité de négociation pourrait être au niveau de l'employeur ou multi-employeurs et pour les petites entreprises, la négociation se ferait par secteur, surtout au plan régional.
- 3) Secteur « concurrentiel » caractérisé par un grand nombre d'entreprises de moyenne et petite taille comme les scieries, le vêtement, les restaurants. Dans ce cas, la négociation collective serait par secteur industriel, régionalement ou pour tout le Québec.

Nous aurions donc, un système de négociation où la plus petite unité serait au niveau de l'entreprise et la plus large au niveau du secteur. Pour la négociation sectorielle et même pour celle au niveau d'une grande entreprise à établissements multiples, il serait bon d'adopter le système de convention-cadre afin d'éviter le désintéressement des syndiqués et de tenir compte des particularités locales. Le système de convention-cadre suppose que les parties divisent à l'avance les sujets de négociation locale et ceux négociés au niveau plus élevé, de sorte qu'aucun sujet ne puisse être négocié aux deux paliers simultanément ; sinon, c'est l'anarchie et la surenchère excessive. Il est certain que les sujets majeurs de la convention,

¹⁴ BROUILLETTE, Benoît : *Les industries manufacturières du Canada*, Institut d'économie appliquée, École des hautes études commerciales de Montréal, 1965.

telles les conditions monétaires, seront négociés au secteur et qu'on réservera au local les conditions particulières de travail et certaines modalités des clauses générales.

La création de nouvelles structures de négociation, telles que proposées, suppose des modifications importantes à nos institutions, nos lois du travail et aux mentalités. Nous nous contenterons d'énumérer un certain nombre de conditions pour appliquer ces réformes.

CONDITIONS

- 1) Toute nouvelle politique en matière de structures de négociation doit être discutée et élaborée conjointement par des représentants des centrales syndicales, des employeurs et du gouvernement. L'organisme approprié pourrait être le nouveau Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre.
- 2) Le Code du travail devrait être modifié de façon à favoriser l'accréditation sectorielle. Comme la négociation par secteurs suppose un taux de syndicalisation beaucoup plus élevé que celui existant à l'heure actuelle, la règle de la majorité absolue doit être assouplie (exemple : tenue d'un vote de représentation si demande de 30 ou 40% d'un groupe donné de salariés). Notre Code du travail devra être, dans l'avenir, beaucoup plus raffiné de façon à prévoir des systèmes d'accréditation et de négociation différents en fonction des diverses industries.
- 3) Les parties seront obligées de créer de nouvelles structures ou de modifier celles existantes. Les employeurs devront se doter de véritables associations patronales avec pouvoir de négociation. De leur côté, les syndicats devront se regrouper davantage et modifier, en plusieurs cas, leurs structures internes de pouvoir. Une des difficultés d'application au Québec de la négociation multi-employeurs et sectorielle est l'absence d'unité syndicale. La solution serait, peut être, de décerner des accréditations conjointes ou d'attribuer des pouvoirs conjoints de négociation pour un employeur ou un secteur donné aux syndicats en place indépendamment de leur allégeance syndicale (cartels syndicaux).

ANNEXE I

Certaines statistiques principales de l'activité manufacturière des principales industries classées suivant la valeur des expéditions de marchandises de propre fabrication — Québec, 1964.

Industrie	Établissements	Travailleurs à la production et connexes
	Nombres	Nombres
1. Pâtes et papier	56	22,376
2. Fonte et affinage	10	9,155
3. Raffinerie de pétrole	8	1,718
4. Fabriques laitières	509	3,822
5. Confection de vêtements de femmes	414	15,890
6. Fils et tissus de coton	18	10,693
7. Abattage et préparation de viande	86	3,992
8. Textiles synthétiques	37	10,209
9. Manufactures d'avions et éléments	24	7,813
10. Confection de vêtements d'hommes	266	14,513
11. Manufacturiers de produits de tabac	14	5,479
12. Manufacturiers de machines et matériel divers	85	6,305
13. Manufacturiers d'aliments divers	86	2,312
14. Boulangeries	801	5,818
15. Estampage, matricage et revêtement des métaux	140	5,434
16. Matériel de télécommunications	29	6,528
17. Produits chimiques industriels	32	2,813
18. Aliments pour les animaux	315	1,461
19. Imprimerie commerciale	647	6,967
20. Scieries et ateliers de rabotage	807	8,102
21. Construction et réparation de navires	10	5,767
22. Tricot	120	6,363
23. Fil métallique et ses produits	54	3,435
24. Fabrique de chaussures	119	9,432
25. Fils et câbles électriques	6	2,050
26. Industrie du meuble de maison	517	6,865
27. Édition et impression	85	3,668
28. Produits pharmaceutiques	73	1,629
29. Boissons gazeuses	170	1,998
30. Fer et acier	11	2,939
31. Brasseries	4	1,351
32. Matières plastiques	10	964
33. Industrie des vêtements d'enfants	135	5,548
34. Manufacturiers d'appareils électriques divers	40	2,952
35. Charpentes métalliques	17	2,777
36. Conserves et préparation de fruits	104	2,320
37. Béton préparé	53	1,555
38. Autres transformations du papier	65	2,088
39. Manufacturiers de gros appareils	11	2,292
40. Distilleries	6	902

SOURCE : Bureau fédéral de la statistique, « Industrie manufacturière du Canada, section C, province de Québec », 1964, Numéros 31-205, page 16.

LOCAL BARGAINING vs SECTIONAL BARGAINING — THE PRIVATE SECTOR

Normand Cinq-Mars

The structure of collective bargaining both in Canada and in Quebec exhibit two major characteristics: a high degree of decentralization and a limitation in terms of the proportion of workers covered. The former results in the following effects (1) the local level bargaining practically excludes discussion of technological change, planning and standardization of fringe benefits; (2) involves a conflict between this high degree of industrial relations decentralization and the increased concentration of decision making within the firm; (3) creates difficulties in extending the collective agreement because of plant unit certification; (4) promotes whip-sawing strikes.

It is thus necessary to devise a new bargaining structure so that the contents of collective agreements can be rationally planned. Upward movement of the power center would also permit the bargaining locus to adjust to a similar on-going transformations within the business enterprise.

Encouragement of this trend does not mean strict « industry wide » bargaining since in some areas of Quebec the socio-economic realities do not call for such a system. A comprehensive approach to modernizing the collective bargaining structure would need to consider the factor and product markets, the subject matter to be negotiated, the desire of the workers, government policy and the relative bargaining power of the parties.

The type of negotiating unit should also vary with industry concentration ratios, and indeed the rate of change in these ratios should condition the speed and direction of the transformation of existing bargaining units.

LE PUBLIC ET L'INFORMATION EN RELATIONS DU TRAVAIL

Introduction, GÉRARD DION - L'information et le public, GÉRARD DION - L'information en relations du travail et le public, PIERRETTE SARTIN - Servitudes et difficultés de l'information, THOMAS SLOAN - L'employeur et l'information du public, GHISLAIN DUFOUR - Les syndicats et l'information du public, RICHARD DAIGNAULT - L'Etat-employeur et l'information du public, B.M. ERB - L'Etat-gouvernement et l'information du public, JEAN BERNIER - Les média et l'information du public: la presse écrite, VINCENT PRINCE - Les média et l'information du public: la presse électronique, GEORGES LAHAISE - La presse et le 24ième congrès annuel des relations industrielles de Laval, JACQUES RIVET et MARCEL GILBERT.

1 volume, 226 pages - Prix : \$5.50

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Case Postale 2447

Québec 10

Tél.: 656-2131